



ORGANISATION POUR LA SANTÉ ET L'ACCUEIL

## Présentation du projet associatif

### **Notre projet associatif : une volonté politique, une longue démarche participative**

Face aux transformations profondes et rapides de la société française dans son ensemble et aux évolutions des secteurs d'intervention de l'Orsac, le Président et le bureau ont ressenti la nécessité d'actualiser le projet associatif élaboré en 2002. Cette démarche s'est déroulée sur une période de 18 mois et a débuté par des entretiens avec des experts extérieurs afin de mieux cerner les évolutions de l'environnement. Deux Conseils Pléniers ont été consacrés à la réflexion sur le projet, des groupes de travail ont réuni plus de 40 participants internes à l'association (bénévoles et salariés), des points réguliers ont été faits lors des réunions administrateurs-directeurs et auprès du CCE. Cette dynamique d'ensemble pilotée par le bureau a donné lieu au texte qui constitue pour les années à venir le cadre de référence associatif de l'ORSAC.

### **Le cœur de notre projet : la fidélité à notre charte**

Cette charte définie en 2002 a gardé toute son actualité. Il a donc été décidé de la conserver dans sa quasi intégralité. Un seul ajout a été souhaité afin d'affirmer plus fortement encore l'engagement de l'association envers ses salariés.

Le 1<sup>er</sup> paragraphe du chapitre intitulé « Acteur responsable et engagé » est ainsi complété de la manière suivante (phrase en gras) :

*« L'Orsac s'impose des critères d'exigences en termes de qualité, d'indépendance, d'écoute et de personnalisation de la relation, permettant à chacun de trouver ou de retrouver son autonomie et de s'intégrer au mieux dans son environnement. **Ce sont les mêmes exigences qui animent l'Orsac, en tant qu'employeur, vis-à-vis des collaborateurs salariés.** »*

Cette charte figurant dans sa totalité en annexe 1 est proposée à tous les acteurs bénévoles et salariés de l'ORSAC. Un paragraphe entier du projet associatif est d'ailleurs consacré aux manières de favoriser l'appropriation de cette charte.

### **Le sens de notre projet : notre mission auprès des bénéficiaires**

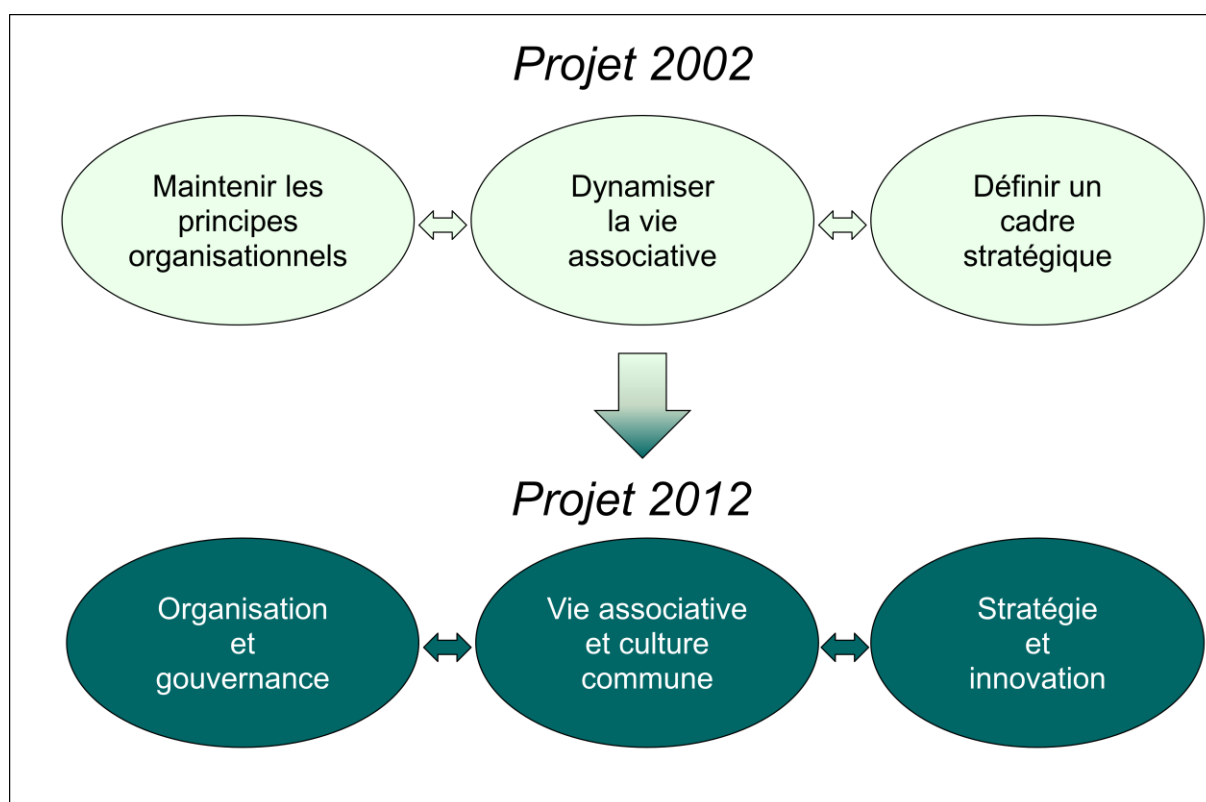
L'Orsac est une association gestionnaire ayant un large éventail d'activités dans les départements de l'Ain, de l'Isère, du Rhône, de la Drôme et des Alpes Maritimes. Les responsables de l'Orsac sont persuadés de la valeur ajoutée associative aux côtés du secteur public et du secteur privé lucratif.

Ses champs d'actions sont le sanitaire, le médico-social et le social. Ses pôles de compétence sont la psychiatrie, la médecine physique et la réadaptation fonctionnelle, la protection de l'enfance, l'accueil et le soin des enfants et des adultes en situation de handicap ainsi que des personnes âgées, le travail protégé et l'insertion.

Notre projet associatif vise à créer les conditions d'un développement harmonieux de l'Orsac et d'une organisation interne plus efficace et innovante en phase avec les évolutions de l'environnement. La finalité est l'amélioration continue de l'accompagnement des bénéficiaires avec la conviction exprimée dans la charte : « tout mettre en œuvre pour accueillir, soigner, accompagner, responsabiliser et insérer chacune des personnes accueillies ».

### Un projet en 3 chapitres

Le projet de 2012 se situe dans la pleine continuité de celui de 2002. Ses 3 chapitres prolongent, actualisent et amplifient les 3 dimensions qui structuraient le projet précédent :



Ces chapitres ne sont pas indépendants : ils se répondent et s'enrichissent mutuellement en donnant une vision systémique du développement de l'Orsac.

Chacun des 3 chapitres présente les axes et les principes qui orienteront les actions opérationnelles de l'association et de ses établissements.

# Le projet associatif de l'Orsac

## Chapitre 1 - Organisation et gouvernance

---

- **Réaffirmer le socle de gouvernance**

- L'Orsac se caractérise par une forte implication de ses organes de gouvernance bénévoles : bureau et conseil d'administration ;
- Au niveau des établissements, la gouvernance s'appuie sur 4 piliers travaillant en synergie : vice-président, administrateur délégué, secrétaire général et directeur (avec, le cas échéant, son équipe de direction) ;
- Il s'agit de concilier les deux principes de subsidiarité et de transversalité, afin d'assurer la cohérence de l'ensemble dans le respect de la diversité des acteurs.

A titre d'exemple :

- Lors du recrutement et de l'évaluation annuelle des directeurs, s'assurer de leur capacité à mettre en pratique ces principes ;
- Affirmer le rôle régulateur du bureau.
- Mieux expliciter le système de gouvernance pour favoriser son appropriation par les responsables de l'association (administrateurs et directeurs).

A titre d'exemple :

- Leur fournir un kit d'accueil ;
- Revoir leur formation : formation initiale et « piqûres de rappel » (6 mois ou 1 an après l'entrée en fonction).
- Confirmer l'importance et le rôle des commissions associatives locales - CAL (veiller à l'application de l'article 12 du règlement intérieur figurant en annexe 2).

- **Renforcer la dimension territoriale en complément de l'organisation sectorielle :**

- Affirmer notre présence dans les différentes instances territoriales ;
- Développer la concertation et l'articulation avec les partenaires (associatifs, publics et privés) dans l'intérêt des bénéficiaires des actions de l'association ;
- Définir les périmètres territoriaux sur lesquels on souhaite établir des concertations en interne afin d'élaborer des réponses adaptées à des problématiques locales.

- **Appuyer le rôle fédérateur du Secrétariat général (SG) :**

- Renforcer l'expertise et les moyens du SG ;
- Mettre en place des groupes projets transversaux, associant les directeurs d'établissement, pour accompagner le SG.

- **Améliorer la qualité de notre organisation et de notre fonctionnement :**

- Amplifier la démarche continue d'évaluation :
  - En tenant compte des référentiels recommandés ou imposés, élaborer une démarche commune au niveau de l'association, basée sur son éthique et ses valeurs ;
  - Repréciser dans ce cadre les missions du comité d'évaluation.
- Finaliser la mise en place et faire vivre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- Optimiser la gestion de notre patrimoine immobilier.

## Chapitre 2 - Vie associative et culture commune

---

- **Renforcer la dimension politique de l'Orsac :**
  - Accroître l'efficacité de notre stratégie de représentation :
    - Dresser la liste des instances dans lesquelles nous sommes présents et faire un point régulier sur les instances de niveau national / régional / local où notre présence doit être assurée ou renforcée ;
    - Clarifier les mandats de représentation en veillant à une meilleure circulation de l'information, notamment par des processus de retours d'information mieux formalisés.
  - Développer notre capacité à susciter, influencer, repérer et se positionner sur les appels à projet.
- **Améliorer la visibilité de l'association :**
  - Définir un plan de communication pour valoriser davantage notre modèle et nos spécificités, en veillant à bien préciser les cibles et les objectifs prioritaires ;
  - Favoriser l'identification de chaque établissement comme appartenant à l'Orsac afin de contribuer à la notoriété et à l'image globale de l'association.
- **Affirmer l'ancrage local de l'Orsac à travers ses établissements :**
  - Tirer les enseignements de l'expérience d'établissements entretenant des relations privilégiées avec le tissu local (élus, habitants, professionnels...) ;
  - Préciser le rôle des directeurs concernant la représentation locale, les accompagner et les appuyer davantage dans cette mission ;
  - Constituer un réseau d'appuis locaux capables d'apporter une expertise et/ou un carnet d'adresses à l'établissement, et pouvant constituer un vivier pour le recrutement des futurs administrateurs.
- **Renforcer le sentiment d'appartenance :**
  - Un préalable : conduire une enquête auprès de l'ensemble des salariés pour analyser leur perception de l'association et leurs attentes, et comprendre la manière dont ils connaissent et mettent en pratique les valeurs de la charte ;
  - Définir un processus d'accueil, d'intégration et de fidélisation des nouveaux embauchés ;
  - Créer un programme de formation au management pour l'encadrement (prenant en compte notamment le contenu de la charte) ;
  - Favoriser la mobilité interne ;
  - Identifier des personnes ressources pour favoriser les échanges d'expériences et valoriser les expertises internes.
- **Favoriser l'appropriation de la charte :**
  - Insérer pour information la charte en annexe du contrat de travail de tous les salariés ;
  - Formaliser un document de présentation de la charte illustrant chaque valeur par des situations concrètes tirées de l'expérience des professionnels de l'association ;
  - Veiller lors du recrutement des directeurs et des cadres à la sensibilité aux valeurs de la charte ;
  - Inscrire dans les lettres de mission des directeurs leur rôle dans l'appropriation de la charte par le personnel de leurs établissements.

## Chapitre 3 - Stratégie et innovation

---

- **Affirmer les principes de la stratégie de développement :**
  - Dans un souci de filiation avec nos origines et pour faciliter la mise en œuvre de la logique de parcours, réaffirmer la pertinence du trépied « sanitaire - social - médico-social » ;
  - Rester disponible pour saisir d'éventuelles opportunités d'intégration de nouvelles structures ;
  - Considérer l'essaimage comme un axe possible de développement.
- **Faire évoluer le modèle économique :**
  - Affirmer le principe d'un fonctionnement des activités assuré principalement par les financements publics ;
  - Rechercher des fonds privés complémentaires pour financer l'investissement dans le développement de nouvelles offres.
- **Développer la transversalité et la coopération pour mieux répondre à une logique de parcours :**
  - Renseigner et diffuser la cartographie de notre offre et de nos besoins et analyser les flux inter-établissements ;
  - Favoriser la connaissance mutuelle des structures ;
  - Développer la mutualisation de moyens mais aussi d'expériences et de compétences.
- **Mobiliser les acteurs sur cet enjeu de transversalité :**
  - Mettre en place des « groupes projets » transversaux à partir de besoins identifiés par le terrain et/ou par le secrétariat général, en développant l'utilisation des nouvelles technologies collaboratives ;
  - Inscrire une responsabilité transversale dans la lettre de mission des directeurs et de certains administrateurs délégués ;
  - Mettre en place des outils favorisant la transversalité.
- **Diversifier notre offre :**
  - Etudier le développement d'offres et de modes de prise en charge alternatifs à l'existant et s'appuyant sur le socle de compétences des établissements :
    - Mettre en place des offres « à domicile » ;
    - Créer des dispositifs hors les murs en renforçant les équipes mobiles.
  - Renforcer notre offre en amont de la prise en charge en développant des dispositifs de prévention.
- **Promouvoir l'innovation :**
  - Favoriser une culture du changement :
    - Inciter à un questionnement régulier des pratiques professionnelles;
    - Mettre en place des groupes projets dans et entre établissements, ou avec des partenaires extérieurs, pour promouvoir la prise d'initiative.
  - Mieux organiser la veille interne et externe des initiatives et des innovations ;
  - Organiser (tous les deux ou trois ans) un congrès Orsac, vitrine des innovations de l'association en termes d'offre, d'organisation et/ou de processus de travail, pour développer la cohésion et créer une émulation participative.